

ESG E CARCERE – FILIPPO GIORDANO

Il carcere, i cittadini spesso lo dimenticano, come la pubblica amministrazione, come l'ospedale, come la scuola, e quindi svolge un servizio pubblico. Il corretto modo per approcciarsi è anche valorizzare le persone che operano all'interno dell'amministrazione penitenziaria, e quindi riconoscere anche il valore sociale del lavoro di queste persone, approcciandosi al carcere proprio in questa prospettiva. Su questo sono fermamente convinto che sia un'operazione culturale che dobbiamo fare, perché l'operatore penitenziario ha la stessa dignità dell'insegnante di scuola, dell'infermiere, e di chi, ogni giorno, svolge un ruolo importante nella nostra società. Quindi, questo è un punto di partenza.

L'altro punto di partenza, un po' un'evoluzione dei miei studi su questo, è partendo da questa assunzione: uno dei problemi dell'amministrazione penitenziaria è proprio strutturalmente legato, un po', all'assenza di un pensiero organizzativo o, meglio, gli strumenti che l'amministrazione penitenziaria ha per sostenere una missione così importante e complessa, che è quella di rieducare, sì, ma di integrare il tema della rieducazione con quello della sicurezza. Gli strumenti a disposizione non sono all'altezza di questo compito così importante, e per strumenti intendo proprio modelli organizzativi, processi, competenze. Questo chiaramente poi dà come risultato una cultura organizzativa che è frutto, non ce lo dimentichiamo mai, di 150 anni di storia dell'amministrazione, che, secondo me, in questa fase è in discussione. Però, diciamo, ad oggi, e i risultati ce lo dicono, non è all'altezza di sostenere il peso di una missione così importante, come quella che ci affida l'articolo 27.

L'articolo 27, così come gran parte della Costituzione, rappresenta un po' una visione di quello che l'Italia dovrebbe essere e a cui noi guardiamo evidentemente come un faro, come una prospettiva, che sappiamo che in molti ambiti è ancora da attuare. Gran parte di questa incapacità di attuare l'articolo 27 sta nella cultura dell'organizzazione. La cultura dell'organizzazione è ancora oggi prevalentemente schiacciata sulla dimensione della sicurezza. Cioè, nella testa dell'operatore penitenziario, nel bilanciamento tra gli interessi di sicurezza e quelli educativi, non c'è un bilanciamento, ma c'è evidentemente una dominanza della prospettiva della sicurezza. Quindi, lo sviluppo e la crescita culturale del sistema passano attraverso la consapevolezza di essere un'organizzazione che deve prendere decisioni mettendo sulla stessa bilancia queste due esigenze. Sul tema della rieducazione, oggi si parla di impresa. Mi è stato chiesto anche di fare un accenno a modelli di impresa e di business, però, diciamo, prima di parlare di modelli di business e di impresa, parlerei di lavoro e di quali sono le caratteristiche che deve avere il lavoro in carcere. Lo faccio brevemente, anche per non dilungarmi, citando le regole Nelson Mandela. Il sistema della

rieducazione in carcere a livello internazionale è sostenuta dal punto di vista del pensiero dalle Nelson Mandela Rules, che sono un impianto di regole approvate dalle Nazioni Unite, che rappresentano la base di condivisione nei sistemi penali di quello che è il pensiero che deve avere uno Stato di diritto rispetto al tema della rieducazione.

Rispetto a queste caratteristiche, ne cito alcune che, secondo me, sono calzanti. Il primo tema: una delle regole dice che il lavoro non deve essere afflittivo, ma deve essere volto a concorrere al processo di produzione. Il tema dell'afflizione è un tema importante, perché, per esempio, le ricerche ci dicono che i lavori di pubblica utilità sono percepiti dai detenuti come afflittivi. Questo nessuno lo dice, e il dibattito politico su questo, secondo me, è molto ideologico. Però dobbiamo misurarci anche sul fatto che il sistema dell'ordinamento nazionale propone delle forme di lavoro che sono borderline rispetto a quello che viene stabilito dalle regole internazionali. Quindi, il lavoro non deve essere afflittivo.

Altro tema importante è l'equa remunerazione. Il lavoro deve essere pagato, deve essere pagato in modo equo, perché il pagare fa parte anche di un processo di riconoscimento, il riconoscimento della persona, non del detenuto, ma del detenuto in quanto persona che lavora. Questo ci riporta anche al tema delle regole Mandela e della Costituzione.

L'altro elemento: invito ad approfondire le regole Mandela, perché danno veramente una visione di insieme, una chiarezza di quelle che sono le questioni importanti. L'altro tema, che mi fa fare il passaggio ai modelli di business, è che i metodi e l'organizzazione del lavoro in carcere devono essere il più possibile simili a quelli fuori dal carcere. L'obiettivo del lavoro è portare normalità di vita, di tempi di vita, in un contesto che non è normale. Non è normale perché è un contesto senza tempo, un contesto dove non c'è internet, dove tutto ciò che è normalità diventa negato. Questo è un elemento importante di riflessione, se vogliamo scalare questo tipo di iniziative.

Ora, passaggio sui modelli di business. Le condizioni del lavoro in carcere, quando parliamo di imprese e modelli di business, già fanno un salto carpiato. Parlando di modelli di business, ci fa riflettere sul tema della sostenibilità di queste attività in carcere. Un modello di business descrive le caratteristiche di un progetto imprenditoriale che gli permettono di stare in piedi nel tempo. Abbiamo bisogno di ragionare in una prospettiva di modello di business, perché dobbiamo dare continuità a queste iniziative. Abbiamo bisogno che queste iniziative siano sostenibili nel senso aziendale, cioè che durino nel tempo. I modelli di business tradizionali durano nel tempo se creano valore economico per gli stakeholder. Le imprese durano nel tempo se creano valore per gli azionisti,

per i fornitori, e per i lavoratori. Anche le imprese tradizionali sono multistakeholder: se non si crea valore per i lavoratori, le gambe dell'impresa sono molto corte.

Quindi, bisogna creare valore diffuso. L'elemento che, come dire, si aggiunge, che complica e rende più interessante, io mi occupo di imprenditorialità sociale per questo, è che oltre al valore economico dobbiamo creare valore sociale. E questo valore sociale si deve integrare col valore economico, ok? Quindi, la sostenibilità nel tempo, la sostenibilità nel tempo delle iniziative, è legata non solo al valore economico, ma anche alla creazione di valore sociale. Già è una sfida creare valore economico, quindi stare in piedi perché si fanno prodotti di qualità che stanno sul mercato, non perché sono buoni solo perché li fanno persone fragili con difficoltà, ma perché sono apprezzati dai clienti, apprezzati dalle imprese.

Quindi, creano valore economico, ma si sta in piedi anche perché si crea valore sociale, che nel nostro caso è rieducare e reinserire. Rieducare e reinserire. E quindi, portare lavoro in carcere significa anche occuparsi delle persone, significa occuparsi di una presa in carico. Altrimenti, se avviene quello che nella letteratura di impresa sociale si chiama "Mission Drift", cioè, se si trascurano le esigenze... ecco, l'altro punto che ho dimenticato di leggere, che gli interessi del detenuto non devono essere sacrificati agli interessi economici e di profitto. Una delle regole Mandela, che ho dimenticato di leggere. Quindi, se non c'è questa piena creazione di valore sociale, anche per le persone detenute, il progetto imprenditoriale, diciamo, anche qui, ha le gambe corte.

Quindi, parlare di modelli di business significa preoccuparsi di quali sono gli elementi che fanno stare in piedi le progettualità. Elementi di carattere economico, ma anche elementi che riguardano il rapporto con l'istituzione penitenziaria. No, c'è bisogno di avere un contesto organizzativo dell'amministrazione penitenziaria accogliente, no? C'è bisogno di avere degli spazi, c'è bisogno di avere, come dire, con continuità, la possibilità di coinvolgere persone detenute nei processi produttivi, no? Perché altrimenti si rischiano colli di bottiglia. Ma c'è bisogno di generare fatturato, creare valore economico, senza sacrificare i percorsi di rieducazione. E, da questo punto di vista, nelle mie attività di ricerca ho avuto la possibilità di intervistare tantissima gente. Mi è rimasta molto impressa una delle prime interviste che ho fatto, che mi ha illuminato sul tema dell'educazione: è stato quello di un preside del CPIA in Lombardia. Il direttore evocava la presenza della scuola nelle carceri e mi disse: le attività educative in carcere devono avere tre caratteristiche. Queste tre caratteristiche possono stare dentro un'attività rieducativa o, dal mio punto di vista, rappresentano la sequenza di un percorso di rieducazione.

La prima caratteristica è che l'attività rieducativa deve destrutturare l'identità criminale delle persone, cioè, deve mettere in discussione. Vuol dire che non tutte le persone sono pronte per avere

un lavoro subito se non hanno fatto questo tipo di percorso. Forse, all'inizio dobbiamo arrivarci con la lettura, col teatro, con un accompagnamento di altro tipo, no? Quindi, portare le persone sulla linea finale senza aver fatto quel pezzo diventa complicato. Poi, in un percorso di reinserimento... secondo, l'attività educativa deve servire a far comprendere al detenuto quello che sa fare, quello che gli piace fare. Non tutti siamo bravi o ci piace stare al telefono, o fare i sarti, o fare i cuochi, gli chef, gli estetisti. E quindi, il detenuto è una persona che ha gusti, competenze, ha preferenze che vanno rispettate. E il lavoro è tanto più efficace quanto riesce, evidentemente, a fare matching. Quindi, noi dobbiamo aiutare il detenuto a comprendere quali sono i suoi desideri, dove è più bravo, no? Qui c'è un'attività di orientamento. Una volta che si è compreso, il detenuto ha capito dove andare, in che direzione. Bisogna professionalizzare.

Ora, questo percorso, se io facessi un'osservazione veloce di tutte le esperienze lavorative che ho visto in carcere, non sarebbe sempre rispettato. Si propone al detenuto quello che c'è, e invece l'attività lavorativa deve avere delle caratteristiche. L'attività lavorativa deve, e quindi il tema della presa in carico, deve lavorare su queste tre dimensioni perché, se una persona detenuta arriva subito a un'attività lavorativa senza aver fatto altri percorsi, è compito della cooperativa sociale farsi carico del tema. Destrutturare un percorso nell'azienda per far comprendere qual è la miglior funzione in cui impiegare una persona. E poi professionalizzare.

Chiudo sul tema della valutazione. Noi, nel mondo della rieducazione, nel mondo della giustizia, e ancor meno nella pubblica amministrazione, non si misura niente. Perché misurare spaventa. Spaventa la politica. Dobbiamo navigare in un'incertezza, un'ambiguità di risultati, perché è difficile, come dire, discutere un dato negativo oggettivo. È difficile darsi degli obiettivi e assumersi la responsabilità di dire: bene, portiamo la recidiva nei prossimi 5 anni dal 70 al 50%. Questo significa assumersi delle responsabilità. Quindi, la pubblica amministrazione, col tema della valutazione, strutturalmente ha delle difficoltà. Ma noi abbiamo bisogno di valutare, perché valutare, in questo caso, significa dare valore. Abbiamo bisogno di valutare e misurare per dare un riconoscimento al lavoro degli operatori sociali. Dare un senso anche agli operatori della giustizia, operatori penitenziari, perché raggiungere un risultato... una delle principali fonti di frustrazione nel lavoro pubblico è l'assenza e l'incapacità tangibile di comprendere il risultato della propria attività. Quindi, ragionare sul risultato, su un indicatore, dà una prospettiva organizzativa.

Quindi, abbiamo bisogno di valutare, perché dal punto di vista dell'operatore abbiamo un'esigenza di conoscenza e di apprendimento. Non tutti i lavori fanno bene a tutte le persone. Ci sono lavori che funzionano per certi target, lavori che funzionano per altri target. Quindi, quando si parla di lavoro come strumento di abbattimento della recidiva, le recidive sono... ok. Quindi, osservare come si reinserisce una persona con problemi di tossicodipendenza è un mondo. Lavorare sul target

femminile è un altro mondo. Abbiamo bisogno di conoscere, di sapere, per ritrarre gli interventi a livello di sistema. E qua la sfida della politica: abbiamo bisogno di misurarci per capire in che direzione stiamo andando.

Oggi, chiudo, non abbiamo un dato sulla recidiva, cioè sul tasso di rieducazione. Quel 70% che circola è un dato vecchissimo. È come discutere oggi sulla disoccupazione del 2007, cioè, voglio dire: possiamo prendere decisioni di politica economica su un dato del 2007? Abbiamo bisogno poi anche di avere dei dati di dettaglio. Si conosce la disoccupazione della Puglia, che è un tasso diverso dalla disoccupazione nazionale, così come abbiamo bisogno di conoscere qual è il tasso di recidiva in Puglia rispetto al tasso di recidiva nazionale. Abbiamo bisogno di studiare, perché avere un dato sul reinserimento per un ministro della giustizia e per la politica è come avere un dato sulla disoccupazione e sul PIL per chi si occupa di economia.